



Vol. 7, No. 2,  
September 2017

ISSN 2252-5491

# *Forum Agribisnis*

## *Agribusiness Forum*

### **Analisis Efisiensi Teknis Usahatani Padi di Jawa dan Luar Jawa : Pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA)**

Juni Hestina, Rita Nuralina, dan Suharno

### **Faktor-faktor Penentu Kinerja Keuangan Usaha Ayam Broiler di Kota Kendari**

Normal Bivariant Padangaran, dan Dwi Rachmina

### **Perencanaan Bisnis Pengeringan Pala dengan Teknologi Oven di Kecamatan Tamansari Kabupaten Bogor**

Monicha Septya Harni, dan Siti Jahroh

### **Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Usaha Wanita Wirausaha pada Industri Makanan Ringan di Provinsi Sumatera Barat**

Amri Syahardi, Lukman M. Baga, dan Ratna Winandi

### **Analisis Usahatani Kakao pada Dua Pola Tanam Polikultur**

Eva Ariani, dan Amzul Rifin

### **Titik Kritis Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan di PT.XYZ**

Winda Adelita Saragih, Bayu Krisnamurthi, dan Netti Tinaprilla

# DAFTAR ISI

## Forum Agribisnis

Volume 7, No. 2 – September 2017

<b>Analisis Efisiensi Teknis Usahatani Padi di Jawa dan Luar Jawa : Pendekatan <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA)</b> Juni Hestina, Rita Nurmalina, dan Suharno	103 – 118
<b>Faktor-faktor Penentu Kinerja Keuangan Usaha Ayam Broiler di Kota Kendari</b> Normal Bivariant Padangaran, Dwi Rachmina, dan Anna Fariyanti	119 – 136
<b>Perencanaan Bisnis Pengeringan Pala dengan Teknologi Oven di Kecamatan Tamansari Kabupaten Bogor</b> Monicha Septya Harni, dan Siti Jahroh	137 – 154
<b>Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Usaha Wanita Wirausaha pada Industri Makanan Ringan di Provinsi Sumatera Barat</b> Amri Syahardi, Lukman M. Baga, dan Ratna Winandi	155 – 168
<b>Analisis Usahatani Kakao pada Dua Pola Tanam Polikultur</b> Eva Ariani, dan Amzul Rifin	169 – 186
<b>Titik Kritis Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan di PT.XYZ</b> Winda Adelita Saragih, Bayu Krisnamurthi, dan Netti Tinaprilla	187 – 208

# TITIK KRITIS PRODUKSI MINYAK SAWIT BERKELANJUTAN DI PT.XYZ

Winda Adelita Saragih<sup>1)</sup>, Bayu Krisnamurthi<sup>2)</sup>, dan Netti Tinaprilla<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup>Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

<sup>1)</sup>windaadelita@gmail.com

## ABSTRACT

*The change of business paradigm towards sustainable development requires industry players to produce palm oil in a sustainable manner. One of them is to follow the guidelines of Principles and Criteria (PnC) of sustainable palm oil production endorsed by Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO). Researchers interested to know the constraints (critical point) of the company in meeting all the principles and criteria for sustainable palm oil production. Identification of critical points will have an important role to know how far the performance and constraints faced by the company in fulfilling all the principles and criteria to produce sustainable palm oil. The purpose of this study is to analyze the critical point on sustainability criteria and indicators in PT.XYZ. Methods of data collection research conducted by interview and observation in the field. Researchers use RSPO Principles and Criteria (PnC) parameters as parameters of sustainable palm oil production implementation. Method of data analysis using FMECA (Failure Modes, Effects and Criticality Analysis) method with 2 stages, namely FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) and CA (Criticality Analysis). The FMECA analysis shows that there are 5 critical criteria and 6 critical indicators in fulfilling all the principles and criteria of sustainable palm oil production in PT.XYZ.*

**Keyword(s):** critical point, FMECA, palm oil, PnC RSPO, sustainability

## ABSTRAK

Perubahan paradigma bisnis ke arah *sustainable development* menuntut para pelaku industri untuk menghasilkan minyak sawit dengan cara yang berberkelanjutan. Salah satunya adalah dengan mengikuti pedoman Prinsip dan Kriteria (PnC) produksi minyak sawit berkelanjutan yang disahkan oleh *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO). Peneliti tertarik untuk mengetahui kendala (titik kritis) perusahaan dalam memenuhi seluruh prinsip dan kriteria produksi minyak sawit berkelanjutan. Identifikasi titik kritis tersebut akan memiliki peranan penting untuk mengetahui sejauh mana kinerja dan kendala yang dihadapi perusahaan dalam memenuhi seluruh prinsip dan kriteria untuk menghasilkan minyak sawit berkelanjutan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis titik kritis pada kriteria dan indikator *sustainability* di PT.XYZ. Metode pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara wawancara dan observasi di lapangan. Peneliti menggunakan parameter Prinsip dan Kriteria (PnC) RSPO sebagai parameter pelaksanaan produksi minyak sawit berkelanjutan. Metode analisis data menggunakan metode FMECA (*Failure Modes, Effects and Criticality Analysis*) dengan 2 tahapan, yaitu FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*) dan CA (*Criticality Analysis*). Hasil analisis FMECA menunjukkan terdapat 5 kriteria kritis dan 6 indikator kritis dalam memenuhi seluruh prinsip dan kriteria produksi minyak sawit berkelanjutan di PT.XYZ.

**Kata Kunci:** FMECA, minyak sawit, PnC RSPO, *sustainability*, titik kritis

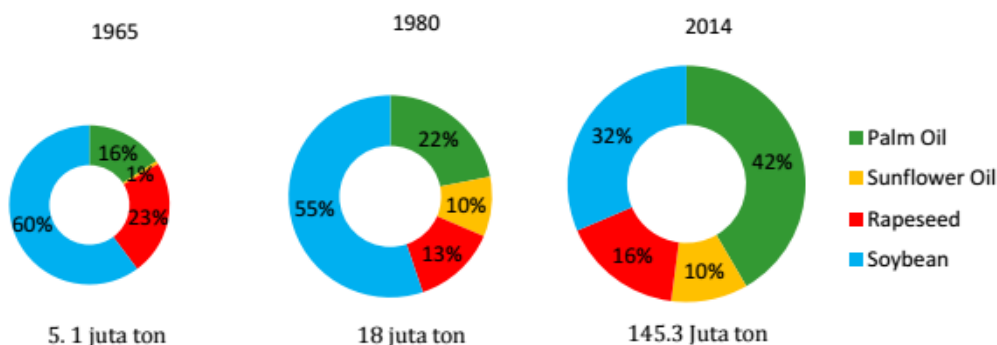
## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Kebutuhan dunia terhadap minyak nabati terus meningkat dari tahun ke tahun seiring dengan peningkatan jumlah populasi (*Oil World*). Proyeksi kebutuhan minyak nabati global pada tahun 2020 akan mencapai 236 juta ton. Angka tersebut merujuk pada pertumbuhan penduduk dan peningkatan permintaan dari masing-masing negara di dunia. Tingkat kebutuhan tertinggi dari beberapa jenis minyak nabati di dunia, ada pada minyak kelapa sawit. Hal ini terlihat dari tingkat permintaan dunia terhadap minyak sawit yang terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pangsa konsumsi minyak sawit di dunia meningkat pesat dari 22 persen pada tahun 1980 menjadi 42 persen tahun 2014 (Gambar 1). Hal ini mengindikasikan bahwa perkembangan bisnis komoditas kelapa sawit meningkat pesat di pasar internasional.

Saat ini, perkembangan bisnis di pasar internasional telah mengalami pergeseran paradigma baru. Awalnya

bisnis hanya dibangun dengan paradigma *single P* yaitu *Profit*, namun saat ini bisnis dituntut melakukan aktivitas yang mengacu pada konsep *sustainable development*, yaitu 3P (*Profit, People, dan Planet*). *Sustainable development* merupakan suatu konsep pembangunan untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia saat ini tanpa mengganggu kemampuan generasi berikutnya dalam memenuhi kebutuhan hidup mereka dimasa yang akan datang. Paradigma ini mendapatkan respon yang baik, ditandai dengan adanya organisasi ataupun konferensi internasional terkait pembangunan berkelanjutan, seperti SDG (*Sustainable Development Goals*) dan COP (*Conference of the Parties*) 21 Paris. Konferensi internasional baik SDG maupun COP 21 menuntut seluruh dunia untuk mempraktekkan dan melakukan aktivitas yang memperhatikan praktek-praktek yang berkelanjutan. Salah satu pihak yang merespon dan menerima perubahan paradigma bisnis kearah *sustainable development* adalah konsumen. Respon konsumen untuk men-



Sumber: *Oil World* (2015)

**Gambar 1. Perkembangan Konsumsi Minyak Nabati Dunia**

dukung paradigma *sustainable development* ditunjukkan melalui tuntutan-tuntutan konsumen agar produk yang ia konsumsi diproduksi dengan cara yang *sustainable*.

Isu dan tuntutan perubahan paradigma bisnis ke arah *sustainable development* banyak menyerang bisnis minyak sawit. Minyak sawit merupakan minyak nabati yang memiliki peran sangat penting dan secara luas digunakan pada berbagai aplikasi kehidupan manusia. Kemampuan minyak sawit menghasilkan minyak nabati dengan produktivitas minyak per hektar tertinggi dan harga yang lebih murah dibandingkan minyak nabati lainnya telah menjadikan minyak sawit sebagai minyak nabati yang sangat populer dan paling banyak dikonsumsi saat ini. Tingginya pangsa konsumsi minyak sawit di pasar internasional telah menempatkan minyak sawit sebagai pilihan utama minyak nabati di dunia. Kondisi ini memicu munculnya kampanye isu-isu negatif terhadap produk minyak sawit di pasar internasional. Oleh karena itu, banyak pihak yang menuntut agar praktik bisnis sawit harus dilakukan dengan praktik bisnis yang berbasis *sustainable development*.

Untuk menjawab banyaknya tuntutan terhadap praktik bisnis sawit tersebut, pada tahun 2004 didirikan sebuah organisasi yang khusus fokus pada praktek bisnis komoditas kelapa sawit yaitu, *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO, 2016). Organisasi ini bertujuan untuk menyatukan para pemangku kepentingan dari tujuh sektor industri minyak sawit untuk menghasilkan dan menggunakan mekanisme

produksi minyak sawit berkelanjutan. RSPO muncul sebagai respons terhadap dorongan global bagi pengelolaan minyak sawit berkelanjutan. Organisasi ini menyatukan para pemangku kepentingan dari tujuh sektor industri minyak sawit - produsen kelapa sawit, pemroses atau pedagang kelapa sawit, produsen barang-barang konsumen, pengecer, bank dan investor, LSM pelestarian lingkungan atau konservasi alam, dan LSM sosial yang secara sukarela mengikatkan diri dengan tujuan untuk memproduksi dan menggunakan minyak sawit berkelanjutan. Berdasarkan hasil pertemuan dengan keterlibatan para pemangku kepentingan, RSPO saat ini telah berhasil mengeluarkan dan men-sahkan suatu dokumen pelaksanaan produksi minyak sawit berkelanjutan yang sudah diklaim dan diakui secara internasional sebagai pedoman dan panduan untuk menghasilkan minyak sawit berkelanjutan. Mekanisme pelaksanaan produksi minyak sawit secara berkelanjutan tertera pada dokumen Prinsip dan Kriteria (PnC) Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan. Dokumen tersebut berisikan praktek perkebunan yang berpegang pada prinsip-prinsip *sustainability* memprioritaskan aspek legalitas, lingkungan, dan kelayakan sosial ekonomi jangka panjang.

Indonesia sebagai produsen utama minyak sawit di dunia sudah mulai mengikuti dan menyesuaikan terhadap perubahan dan keinginan konsumennya. Hal ini terlihat melalui respon yang baik dari para produsen minyak sawit di Indonesia yang bersedia untuk bergabung dalam anggota RSPO dan berkomitmen

untuk memenuhi praktik-praktik produksi minyak sawit secara berkelanjutan sesuai dengan Prinsip dan Kriteria Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan yang disyaratkan oleh RSPO.

Salah satu produsen minyak sawit yang berkomitmen untuk mengikuti perubahan paradigma bisnis ke arah *sustainable development* adalah PT.XYZ. PT.XYZ telah bergabung menjadi anggota RSPO dan tersertifikasi RSPO pada tahun 2013. Artinya, perusahaan ini sudah dan akan terus berkomitmen untuk menghasilkan minyak sawit berkelanjutan. Namun, dalam pelaksanaannya untuk memenuhi seluruh prinsip dan kriteria produksi minyak sawit berkelanjutan, perusahaan ini masih sering mengalami beberapa kendala. Hal tersebut terlihat melalui hasil audit eksternal yang dilakukan selalu menghasilkan beberapa temuan, yaitu dalam kegiatan audit ditemukan bahwa beberapa aktifitas perusahaan tidak sesuai dengan tuntutan prinsip dan kriteria RSPO untuk produksi minyak sawit berkelanjutan. Hal ini tentu tidak baik bagi perkembangan dan keberlanjutan perusahaan karena dapat mengakibatkan dicabutnya ijin sertifikasi RSPO di masa depan. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis titik kritis pada seluruh aktifitas produksi minyak sawit berkelanjutan di PT.XYZ untuk mengetahui apa yang menjadi kendala perusahaan untuk memenuhi seluruh persyaratan, mengetahui dampak yang terjadi dan solusinya untuk mengendalikan titik kritis produksi minyak sawit berkelanjutan di PT.XYZ.

## **METODE PENELITIAN**

### **Waktu dan Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada bulan Februari sampai dengan April 2017. Penelitian dilakukan di PT. XYZ yang berlokasi di Kalimantan Tengah. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara *purposif* (sengaja) didasarkan dengan pertimbangan bahwa PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan kelapa sawit di Indonesia yang fokus pada aktivitas terintegrasi mulai dari kebun hingga pabrik kelapa sawit dan sudah memiliki sertifikat RSPO. PT. XYZ memiliki areal perkebunan kelapa sawit seluas 19 500 ha memiliki 2 pabrik pengolahan TBS menjadi CPO dengan kapasitas 90 ton per jam.

### **Metode Pengumpulan Data dan Penentuan Responden**

Metode pengumpulan data primer dilakukan melalui observasi dan wawancara pakar. Kegiatan observasi dilakukan dengan mengamati seluruh aktivitas-aktivitas yang sesuai dengan prinsip dan kriteria produksi minyak sawit berkelanjutan, sedangkan wawancara dilakukan dengan menggunakan kuesioner kepada pakar perusahaan untuk mengetahui titik kritis produksi minyak sawit berkelanjutan di PT.XYZ. Penentuan pakar yang akan diwawancara dipilih dengan menggunakan metode *purposif* yaitu pakar yang dinilai telah memiliki pengalaman, pengetahuan, dan informasi memadai yang dibutuhkan peneliti.

## Metode Analisis Data

### 1. Uraian dan Praktek RSPO

RSPO merupakan asosiasi nirlaba yang menyatukan para pemangku kepentingan dari tujuh sektor industri minyak sawit, yaitu produsen kelapa sawit, pedagang kelapa sawit, produsen barang-barang konsumen, pengecer, bank dan investor, LSM pelestarian lingkungan atau konservasi alam, dan LSM sosial (RSPO, 2016). Praktek perkebunan yang dihasilkan oleh RSPO berpegang pada prinsip-prinsip *sustainability* yang memprioritaskan aspek legalitas, lingkungan, dan kelayakan sosial ekonomi dalam jangka panjang. RSPO memiliki standar khusus untuk menghasilkan minyak sawit yang berkelanjutan yang tertera dalam dokumen Prinsip dan Kriteria Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan (PnC RSPO), yaitu 8 prinsip dan 43 kriteria untuk produksi minyak sawit berkelanjutan. Prinsip dan kriteria RSPO tersebut menjadi panduan global untuk produksi minyak sawit secara berkelanjutan.

Peneliti menggunakan parameter RSPO sebagai standar global mekanisme produksi minyak sawit berkelanjutan dengan pertimbangan bahwa RSPO merupakan standar internasional yang dibentuk dan dibangun dari berbagai kepentingan para pemangku kepentingan, khususnya konsumen. Kondisi ini sejalan dengan munculnya tuntutan terhadap praktek *sustainable palm oil*. Selain itu hingga saat ini, RSPO masih satu-satunya standar *sustainable palm oil* yang diakui secara internasional sebagai pedoman untuk menghasilkan minyak sawit berkelanjutan.

### 2. Analisis Titik Kritis Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan

Titik kritis produksi minyak sawit berkelanjutan merupakan suatu titik yang dianggap rawan dan berkontribusi besar terhadap kegagalan pemenuhan seluruh aspek produksi minyak sawit berkelanjutan. Pada penelitian ini titik kritis produksi minyak sawit berkelanjutan dinyatakan sebagai titik kritis *sustainability*.

Penentuan titik kritis dalam kegiatan produksi CPO akan mempertimbangkan setiap kriteria pencapaian aspek *sustainability* berdasarkan dua indikator, yaitu *severity* dan *occurrence*. *Severity* digunakan untuk menghitung seberapa besar dampak atau intensitas kegagalan kriteria *sustainability* mempengaruhi pencapaian aspek *sustainability* (Lampiran 1). Sedangkan *occurrence* menjelaskan seberapa besar peluang kegagalan kriteria *sustainability* untuk mencapai aspek *sustainability* (Lampiran 2).

Parameter RSPO yang dijadikan sebagai aspek pendefinisian serta pengoreksian dalam penentuan titik kritis adalah kriteria dan indikator *sustainability*. Kriteria dan indikator *sustainability* tersebut diperoleh peneliti melalui dokumen PnC RSPO. Hasil analisis titik kritis *sustainability* meliputi titik-titik kritis yang menyebabkan tidak terpenuhinya aspek *sustainability* dalam kegiatan produksi CPO, penyebab tidak terpenuhinya kriteria dan indikator *sustainability* pada titik kritis tersebut, serta dampak yang disebabkan kegagalan pada titik kritis tersebut.

Metode analisis yang digunakan untuk menentukan titik kritis *sustainability* adalah metode *Failure Modes, Effects and Criticality Analysis* (FMECA). Tahapan pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya kegagalan dan efek atau dampak yang ditimbulkan akibat adanya kegagalan pada pemenuhan titik kritis tersebut. Penyebab terjadinya kegagalan dapat diidentifikasi pada masing-masing tahapan proses (Bertolini *et al.* 2006; Braglia 2000).

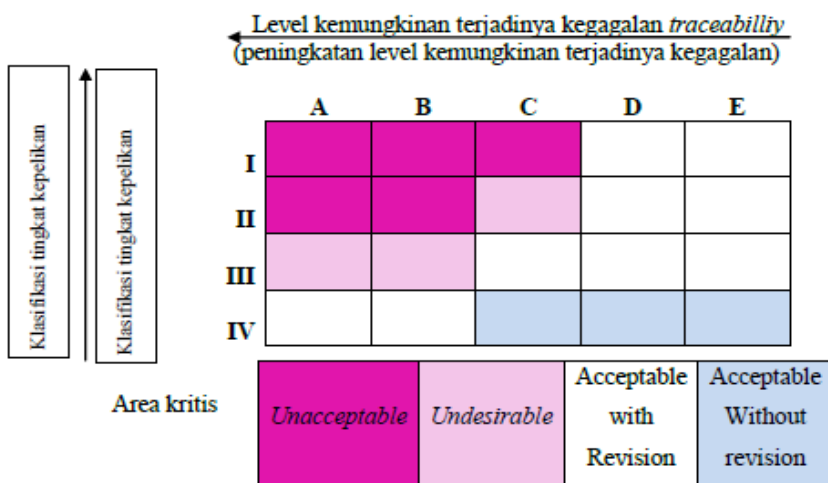
Selanjutnya, akan dilakukan proses penilaian dan pengklasifikasian resiko kegagalan, peluang terjadinya kegagalan, dan tingkat kepelikan setiap kegagalan dalam bentuk nilai nyata pada masing-masing titik kritis yang telah ditetapkan dan menentukan posisi titik kritis pada matriks kritikal (US Military Standard 1983). Berdasarkan hasil penilaian tersebut, akan diperoleh nilai RPN (*Risk Priority Number*) yang memperlihatkan setiap titik kritis yang terdeteksi. Semakin

tinggi nilai RPN akan memberikan asumsi bahwa titik kritis tersebut memiliki risiko yang semakin tinggi pula sehingga semakin penting untuk diprioritaskan dalam pemberian tindakan koreksi (Carmignani 2009; Bowles 2004; Kwai-Sang *et al.* 2009).

$$RPN = S \times O \times D$$

Penentuan posisi titik kritis dilakukan berdasarkan nilai O untuk kolom dan nilai S untuk baris matriks analisis kritikal (dapat dilihat pada Gambar 2). Semakin ke kiri kolom tersebut, maka menunjukkan bahwa peluang terjadinya titik-titik kegagalan tersebut semakin tinggi dan sebaliknya. Jika semakin ke atas baris tersebut, maka menunjukkan bahwa tingkat kepelikan kegagalan tersebut adalah semakin tinggi dan sebaliknya (Bertolini *et al.* 2006; US Military Standard, 1983).

Hasil dari analisis pada tahap ini dapat dijadikan pedoman perlu tidaknya



Sumber : US Military Standard (1983)

**Gambar 2. Matriks Analisis Kritikal**



tindakan koreksi dari perusahaan. Apabila hasil analisis FMECA menunjukkan bahwa suatu titik kritis berada pada area kritis *unacceptable* atau *undesirable*, maka sebaiknya area kritis tersebut harus lebih diperhatikan oleh perusahaan dan perlu dilakukan tindakan koreksi, sehingga dengan tindakan koreksi tersebut, titik kritis tersebut dapat berpindah ke area kritis *acceptable with revision* atau *acceptable without revision*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Perusahaan

PT.XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang perkebunan dan pengolahan minyak kelapa sawit yang beroperasi di Provinsi Kalimantan. PT.XYZ memproduksi dan mengolah kelapa sawit menjadi CPO (minyak kelapa sawit), lalu kemudian menjualnya kepada beberapa perusahaan konsumen domestik. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1995 dan mulai beroperasi secara komersial pada tahun 2005. Hingga saat ini, PT.XYZ telah memiliki luas lahan kelapa sawit sebesar 19 500 ha dan 2 pabrik kelapa sawit dengan kapasitas 90 ton/jam. PT.XYZ telah memperoleh sertifikasi ISO 9001:2008 untuk *Quality Management* pada tahun 2011, ISO 14001:2004 untuk Manajemen Lingkungan, OHSAS 18001:2007 untuk Manajemen Kesehatan dan Keselamatan pada tahun 2011, serta Sertifikasi RSPO dan ISPO pada tahun 2013 sebagai bentuk komitmen perusahaan untuk menghasilkan atau memproduksi minyak sawit berkelanjutan.

### Titik Kritis Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan di PT.XYZ

Sesuai dengan visi misi perusahaan yang ingin menjadi *word class plantation*, PT.XYZ telah mengikuti dan menaati peraturan-peraturan untuk menghasilkan minyak sawit berkelanjutan. Minyak sawit berkelanjutan merupakan minyak sawit yang dihasilkan dengan cara-cara yang memperhatikan 3 aspek, yaitu sosial, ekonomi, dan lingkungan. Pedoman perusahaan untuk menghasilkan minyak sawit berkelanjutan salah satunya adalah dengan mengikuti dan mentaati PnC RSPO.

### 1. Analisis Titik Kritis Kriteria *Sustainability*

Analisa titik kritis pada kriteria *sustainability* dilihat berdasarkan nilai RPN dan posisi dari masing-masing kriteria *sustainability* pada matriks kritikal. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara kuesioner terstruktur dengan pakar PT.XYZ, diperoleh hasil analisis nilai RPN yang disajikan pada Lampiran 3.

Berdasarkan Lampiran 3, terlihat bahwa nilai RPN tertinggi adalah 48 yaitu ada pada *function* ID P4.3 dan P6.3. *Function* ID P4.3 adalah praktik-praktik yang dilakukan untuk meminimalkan dan mengendalikan erosi serta degradasi tanah, sedangkan *function* ID P6.3 terkait dengan sistem untuk menangani keluhan dan ketidakpuasan dari pihak internal maupun eksternal. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, perusahaan masih mengalami beberapa kendala dalam memenuhi kedua kriteria tersebut. Pembahasan lebih lanjut pada kriteria ini

akan dilihat berdasarkan hasil analisa matriks kritikal.

Selanjutnya, seluruh 43 kriteria *sustainability* dipetakan dalam matriks kritikal analisis untuk membantu perusahaan dalam mengetahui tindakan koreksi dan evaluasi yang harus dilakukan pada masing-masing kriteria tersebut. Adapun hasil matriks kritikal analisis untuk kriteria *sustainability* PT.XYZ dapat dilihat pada Lampiran 4.

Hasil analisa pada matriks kritikal pada Lampiran 4 menunjukkan bahwa kriteria *sustainability* berada pada 2 area, yaitu *undesirable* dan *acceptable with revision*. Berdasarkan hasil analisa matriks kritikal, terdapat 5 *function* ID yang harus mendapat perhatian perusahaan, yaitu *function* ID P2.1 (kepatuhan terhadap semua hukum dan peraturan yang berlaku), P4.3 (praktik-praktik untuk meminimalkan dan mengendalikan erosi serta degradasi tanah), P4.6 (penggunaan pestisida tidak membahayakan kesehatan atau lingkungan), P6.3 (sistem dan dokumentasi untuk menangani keluhan dan ketidakpuasan), dan P6.6 (pemberi kerja menghormati hak seluruh pekerja untuk membentuk dan bergabung serikat pekerja yang diinginkan serta untuk berunding secara kolektif).

Hasil analisis FMECA untuk titik kritis kriteria produksi minyak sawit berkelanjutan di PT.XYZ menjelaskan bahwa nilai RPN tertinggi untuk titik kritis kriteria produksi minyak sawit berkelanjutan diperoleh 2 *function* ID, yaitu ID 4.3 dan 4.6, dimana kedua *function* ID tersebut berada pada area *undesirable* pada matriks kritikal.

Artinya, kedua *function* ID tersebut harus mendapat prioritas untuk evaluasi dan perbaikan dari perusahaan.

Untuk mengetahui lebih lanjut evaluasi dan perbaikan terhadap kriteria *sustainability* yang termasuk kategori kritis pada PT.XYZ, peneliti melakukan analisa titik kritis secara lebih spesifik pada masing-masing kriteria yang masuk dalam kategori *undesirable* pada matriks kritikal analisis. Analisa titik kritis selanjutnya dilakukan untuk mengetahui indikator *sustainability* kritis pada masing-masing kriteria yang akan menjadi titik fokus tindakan koreksi perusahaan. Analisa titik kritis untuk indikator *sustainability* juga dilakukan dengan metode yang sama, yaitu metode FMECA.

## 2. Analisis Titik Kritis Indikator *Sustainability*

Indikator *sustainability* merupakan item-item spesifik dari masing-masing kriteria *sustainability* dalam produksi minyak sawit berkelanjutan. Total indikator *sustainability* dari seluruh prinsip dan kriteria produksi minyak sawit berkelanjutan ada sebanyak 139 indikator. Pada penelitian ini, peneliti hanya akan menilai indikator yang termasuk dari kriteria kritis pada matriks kritikal analisis, yaitu yang ada pada area *undesirable* pada matriks kritikal. Hasil pengamatan dan wawancara kuesioner terstruktur dengan pakar PT.XYZ, diperoleh hasil analisis nilai RPN yang disajikan pada Lampiran 5.

Berdasarkan Lampiran 5, *function* ID yang memperoleh nilai RPN tertinggi adalah *function* ID P2.1.4 (sistem dan

implementasi setiap perubahan dalam hukum dan peraturan), *function* ID P4.3.4 (subsistensi tanah gambur diminimalkan dan di pantau, program pengelolaan tata air dan penutup tanah tersedia dan didokumentasikan), *function* ID P6.3.2 (rekaman proses dan hasil penanganan perselisihan), dan *function* ID P6.6.2 (rekaman pertemuan serikat pekerja). Adapun nilai keempat RPN tersebut lebih besar dari 40. Selanjutnya, tingkat kekritisitas keempat indikator tersebut dilihat pada hasil analisa matriks kritikal.

Hasil analisis pada matriks kritikal indikator produksi minyak sawit berkelanjutan yang disajikan pada Lampiran 6 menunjukkan bahwa secara umum nilai RPN indikator kritis PT.XYZ ada pada 3 area, yaitu *unacceptable*, *undesirable*, dan *acceptable with revision*. Terdapat 1 indikator yang masuk dalam kategori *unacceptable*, yaitu *function* ID P6.3.2 (rekaman proses dan hasil penanganan perselisihan), indikator yang masuk dalam kategori *undesirable* ada 5, yaitu *function* ID P2.1.1 (bukti kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang relevan), P2.1.4 (sistem untuk menelusuri setiap perubahan dalam hukum dan peraturan yang berlaku dan implementasinya), P4.3.4 (pemantauan dan minimalisasi subsidi tanah, program pengelolaan tata air dan penutup tanah), P4.6.7 (penggunaan pestisida harus sesuai metode yang sudah terbukti dapat meminimalkan risiko dan dampak negatif) dan P6.6.2 (rekaman pertemuan serikat pekerja), dan yang lain termasuk pada area *acceptable with revision*.

Hasil analisa pada matriks kritikal membantu perusahaan untuk memberikan

perhatian khusus dan melakukan perbaikan serta koreksi pada indikator yang masuk dalam kategori *unacceptable* dan *undesirable*. Adapun indikator-indikator yang harus mendapat perhatian atau fokus utama dari perusahaan akan dijelaskan sebagai berikut:

- **Function ID P2.1.1 (Bukti kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang relevan)**

Implementasi seluruh persyaratan hukum merupakan ketentuan dasar yang terutama untuk perusahaan kelapa sawit. Oleh karena itu perusahaan wajib memiliki sistem untuk memastikan apakah perusahaan telah patuh dan *up to date* terhadap hukum yang ada atau tidak. PT.XYZ telah memiliki mekanisme untuk memeriksa dan memastikan kepatuhan perusahaan terhadap hukum. Hal tersebut diatur dalam SOP Identifikasi dan Evaluasi Pemenuhan Peraturan dan berada di bawah tanggung jawab Departemen Legal, Departemen QHSE, dan masing-masing unit kerja. Kendala PT.XYZ dalam memenuhi *function* ID P2.1, salah satunya adalah pembuktian kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan peraturan yang ada. Namun, kendala perusahaan untuk melakukan pembuktian ini biasanya hanya ada pada pemenuhan perubahan aturan dan hukum. Hal ini terlihat dari hasil analisa penelitian yang juga menunjukkan bahwa perusahaan juga masih mengalami kegagalan dalam memenuhi *function* ID P2.1.4, yaitu melakukan implementasi setiap perubahan dalam hukum dan peraturan. Pada umumnya, implementasi perubahan hukum dan peraturan di unit kerja sering

kali berjalan lambat. Hal ini dikarenakan tingkat kesadaran dan pengetahuan karyawan yang melakukan perubahan aktifitas dilapangan atau di unit kerja masih rendah. Selain itu, jadwal monitoring untuk memastikan perubahan hukum tersebut masih berjalan tidak baik. Akibatnya, aktifitas operasional di unit kerja tidak sesuai dengan perubahan aturan yang baru. Perusahaan terkendala untuk membuktikan bahwa mereka telah melakukan dan mengaplikasikan peraturan baru di unit kerja. Kendala dalam memenuhi *function* ID P2.1.1 juga terkait dengan implementasi *function* ID P2.1.4. Apabila P2.1.4 mengalami masalah, maka perusahaan juga akan terkendala untuk memenuhi *function* ID P2.1.1.

- ***Function* ID P2.1.4 (Sistem untuk menelusuri setiap perubahan dalam hukum dan peraturan yang berlaku dan implementasinya)**

Peraturan dan hukum menjadi dasar yang sangat penting bagi seluruh aktifitas perusahaan kelapa sawit. Peraturan dan hukum yang ada dijadikan sebagai pedoman untuk menjalankan seluruh aktifitas perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus terus *up to date* terhadap peraturan-peraturan yang ada. Hukum dan peraturan di Indonesia sewaktu-waktu dapat mengalami perubahan, perbaikan, maupun tambahan. Kondisi ini juga mewajibkan perusahaan agar memiliki sistem untuk mengetahui dan menelusuri setiap perubahan yang ada dalam hukum dan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Sistem yang dibangun oleh PT.XYZ untuk menelusuri setiap perubahan dalam hukum dan peraturan yang berlaku juga

diatur dalam SOP Identifikasi dan Evaluasi Pemenuhan Peraturan. Sama halnya dengan *function* ID P2.1.1, *function* ID ini juga termasuk kategori indikator kritis yang ada pada area *undesirable* pada matrik kritikal dengan nilai RPN sebesar 42. Kendala yang dihadapi oleh PT.XYZ dalam memenuhi indikator *function* ID 2.1.4 adalah implementasi sistem yang telah ada berjalan kurang baik. Aktifitas identifikasi peraturan di PT.XYZ seringkali tidak *update*. Berdasarkan hasil wawancara dengan pakar perusahaan, hal ini bisa diakibatkan oleh SDM perusahaan yang kurang kompeten dalam memahami dan melaksanakan tanggungjawab dan tugasnya sesuai dengan sistem yang telah disepakati.

Selanjutnya, kendala utama dalam memenuhi *function* ID ini adalah implementasi perubahan hukum dan aturan di unit kerja. Kendala PT.XYZ paling utama terdapat pada pelaksanaan perubahan aturan di setiap unit kerja yang ada. Perubahan aktifitas dilapangan seringkali berjalan lama dikarenakan tingkat kesadaran dari para karyawan juga masih rendah, monitoring perubahan aktifitas di lapangan tidak direview dengan baik, dan tingkat pengetahuan para karyawan juga seringkali menjadi kendala. Akibatnya, kondisi perusahaan yang tidak *up to date* terhadap peraturan tentu menyebabkan aktifitas manajemen perusahaan tidak sesuai dengan aturan yang ada. Apabila tidak cepat ditangani, perusahaan akan lebih sulit untuk melakukan evaluasi dan perbaikan. Kemudian, pada saat ada jadwal audit eksternal untuk memastikan aktifitas

perusahaan dilakukan sesuai dengan aturan yang ada, perusahaan memperoleh *non conformity* (NcR) atau ketidaksesuaian dan hasilnya akan dicatat sebagai bahan evaluasi dan peringatan pada laporan NcR eksternal audit.

- **Function ID P4.3.4 (Pemantauan dan minimalisasi subsidensi tanah, program pengelolaan tata air dan penutup tanah)**

Kendala pencapaian indikator *function* ID P4.3.4 adalah pengelolaan gambut PT.XYZ masih berjalan kurang baik. PT.XYZ telah memiliki mekanisme pengelolaan lahan gambut baik untuk subsidensi tanah maupun untuk pengelolaan tata air di lahan gambut. PT.XYZ juga telah memiliki *water management* atau pengelolaan tata air untuk lahan gambut dengan menggunakan sistem parit untuk mengatur masuk keluarnya air pada lahan gambut. Alat pantau yang digunakan untuk pengelolaan tinggi muka air di areal lahan gambut adalah phizometer dan pishcalmeter. Sedangkan untuk subsidensi tanah, perusahaan menggunakan patok subsidensi untuk memantau penurunan tanah di lahan gambut. Namun, dalam implementasinya masih terdapat beberapa indikasi kendala dalam memenuhi indikator ini, diantaranya *water management* yang ada kurang berjalan dengan baik, monitoring patok subsidensi dan pemantauan tinggi muka air tidak dijalankan secara konsisten, dan di beberapa lokasi lahan gambut masih terdapat beberapa alat pemantau yang tidak terpelihara dengan baik. Beberapa indikasi tersebut menyebabkan kontrol muka air tanah di lahan gambut sulit mencapai tinggi muka air minimal yang

disyaratkan oleh RSPO yaitu 40 sampai 60 cm untuk tinggi muka air tanah di lahan dan 50 sampai 70 cm untuk tinggi muka air di parit pantau di areal lahan gambut. Hasil pemantauan tinggi muka air di lahan gambut disajikan pada Lampiran 7.

Berdasarkan Lampiran 7, diketahui bahwa pada beberapa waktu perusahaan sulit mempertahankan tinggi muka air sesuai dengan standar yang disyaratkan RSPO. Hal ini tentu dapat berdampak bagi kegiatan operasional perusahaan di lahan gambut. Apabila hal ini tidak terkontrol dengan baik, di masa depan perusahaan akan semakin sulit untuk mengendalikan dan memantau muka air di lahan gambut. Tinggi muka air yang tidak sesuai juga akan berdampak pada produktifitas tanaman kelapa sawit dan tentu akan mengganggu aktifitas operasional perusahaan. Kemudian, kurangnya perhatian perusahaan untuk memastikan keberadaan dan memelihara alat pantau pada beberapa lokasi lahan gambut menyebabkan *function* ID ini menjadi salah satu indikator kritis di PT.XYZ.

- **Function ID P4.6.7 (Penggunaan pestisida harus sesuai metode yang sudah terbukti dapat meminimalkan risiko dan dampak negatif)**

Penggunaan pestisida merupakan salah satu indikator yang harus mendapat fokus utama dari perusahaan karena aplikasi pestisida dapat menyebabkan dampak tinggi bagi kesehatan maupun keselamatan para pekerja. Berdasarkan hasil penelitian, salah satu indikator pestisida yang termasuk area kritis adalah indikator P4.6.7. Penyebab kegagalan perusahaan untuk memenuhi indikator ini

adalah dalam melakukan aplikasi pestisida di lapangan. Perusahaan sudah memiliki metode yang dapat meminimalisir risiko dari penggunaan pestisida. Metode tersebut diperoleh dari rekomendasi dari Departemen R&D. Namun, yang menjadi kendalanya adalah pelaksanaan metode tersebut di lapangan. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa para pekerja masih belum mengikuti aplikasi pestisida sesuai dengan metode yang dianjurkan, salah satunya masih ada pekerja yang tidak menggunakan seluruh APD yang diwajibkan pada saat aplikasi pestisida. Kondisi tersebut disebabkan oleh tingkat kesadaran dan kemauan para pekerja yang rendah.

*Function* ID P4.6.7 harus menjadi bahan evaluasi dan koreksi bagi perusahaan. Apabila tidak segera dilakukan tindakan koreksi, hal tersebut dapat menyebabkan potensi terjadinya tingkat kecelakaan kerja, bahkan dapat menyebabkan kematian pekerja. Tingkat kesehatan dan keselamatan pekerja terancam tanpa mereka sadari. Namun berdasarkan data kecelakaan kerja beberapa tahun terakhir, belum ada kecelakaan kerja yang berbahaya pada aplikasi pestisida di PT.XYZ.

- ***Function* ID P6.3.2 (Rekaman proses dan hasil penanganan perselisihan)**

*Function* ID P6.3.2 termasuk pada area kritis *unacceptable*, artinya indikator ini ada pada area yang memiliki nilai kritis paling tinggi dan harus menjadi fokus utama perusahaan dalam melakukan evaluasi dan tindakan perbaikan. *Function* ID P6.3.2 (rekaman proses dan hasil penanganan perselisihan) merupakan

bagian kriteria produksi minyak sawit berkelanjutan yang terkait dengan sistem penanganan keluhan dan ketidakpuasan. Penyebab kegagalan tercapainya indikator ini di PT.XYZ adalah karena implementasi mekanisme keluhan di bagian internal karyawan) perusahaan tidak berjalan dengan baik. Pelaksanaan sosialisasi mekanisme penyampaian keluhan kepada seluruh karyawan tidak dilakukan secara berkala atau kontinyu. Akibatnya, karyawan tidak mengetahui mekanisme-mekanisme penyampaian keluhan yang disediakan oleh perusahaan.

PT.XYZ menyediakan 3 mekanisme penyampaian keluhan, yaitu penyampaian keluhan melalui atasan langsung, penyampaian keluhan melalui email, penyampaian keluhan melalui Kotak Saran menggunakan Surat Keluhan Karyawan. Berdasarkan hasil wawancara di lapangan, diperoleh informasi bahwa mekanisme keluhan karyawan di PT.XYZ belum berjalan dengan baik. Masih banyak karyawan yang tidak merasa puas dan tidak mau menggunakan mekanisme keluhan yang disediakan oleh perusahaan. Ada rasa takut yang dikhawatirkan oleh karyawan untuk menggunakan mekanisme keluhan atasan langsung, sedangkan untuk mekanisme keluhan melalui kotak saran juga tidak berjalan karena karyawan menyatakan bahwa kotak saran di masing-masing unit kerja tidak pernah di buka atau dipantau oleh pihak yang bertugas. Beberapa unit kerja di PT.XYZ juga menyediakan mekanisme penyampaian keluhan secara lisan. Namun, implementasi penyampaian keluhan secara lisan dilakukan

secara tidak terstruktur dan seringkali tidak tersedia bukti tindak lanjut dari mekanisme penyampaian keluhan secara lisan.

Selain mekanisme penyampaian keluhan yang kurang berjalan baik, proses tindak lanjut dan penanganan keluhan karyawan di PT.XYZ juga masih belum berjalan dengan baik. Beberapa keluhan karyawan masih mendapat tindak lanjut dan respon yang cukup lama dari perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara lapangan, karyawan menyatakan bahwa mereka seringkali tidak memperoleh informasi dan penjelasan dari pihak perusahaan terhadap keluhan yang mereka sampaikan. Hal ini pada akhirnya berdampak pada penurunan produktifitas karyawan PT.XYZ. Tidak adanya informasi dan penjelasan kepada karyawan mengakibatkan karyawan merasa tidak puas dan melakukan protes khususnya apabila ada audit dari pihak eksternal. Hal ini harus menjadi fokus perhatian perusahaan karena tentu dapat berdampak buruk bagi keberlanjutan perusahaan. Apabila *function* ID ini bermasalah, maka tentu juga akan mengakibatkan terganggunya *function* ID yang lainnya.

• **Function ID P6.6.2 (Rekaman pertemuan serikat pekerja)**

Serikat pekerja merupakan suatu wadah yang disediakan oleh perusahaan untuk menampung aspirasi para karyawan. Untuk itu, PT.XYZ telah menyediakan kebijakan yang memberikan kebebasan para pekerja untuk berserikat, yaitu LKS (Lembaga Kerja Sama) *Bipartite*. LKS *Bipartite* tersebut telah disahkan oleh Dinas Tenaga Kerja

dan Transmigran Kep 139/DTT/HIPK-HI/II/2016. Pada kesepakatan yang telah direncanakan, jadwal pertemuan berkala dengan serikat pekerja yang menjadi bagian dari kegiatan LKS *Bipartite* dilakukan minimal 3 bulan sekali yang dihadiri oleh perwakilan pihak pengusaha dan pekerja dari masing-masing unit kerja. Namun dalam implementasinya, program ataupun rencana LKS *Bipartite* tidak berjalan dengan baik. Pertemuan berkala yang telah direncanakan seringkali tidak berjalan dan tidak dihadiri oleh beberapa perwakilan unit kerja. Apabila ada, pertemuan tersebut juga tidak dilakukan secara berkala dan juga seringkali tidak didokumentasikan. Kemudian, tingkat turn over pengurus dan perwakilan LKS *Bipartite* di PT.XYZ masih tinggi sehingga program yang disepakati oleh kedua belah pihak dalam LKS *Bipartite* juga masih belum jelas dan belum berjalan. Beberapa hal ini terjadi dikarenakan perusahaan belum menyediakan anggaran untuk pelaksanaan program dan pertemuan LKS *Bipartite*. Hal ini tentu menyebabkan aspirasi karyawan PT.XYZ tidak tertampung, terjadi konflik internal dalam perusahaan dan adanya komplain dari para stakeholder. Pada akhirnya, kondisi-kondisi tersebut menyebabkan terjadinya penurunan produktifitas kerja di PT.XYZ dan hubungan antar stakeholder menjadi kurang baik.

**Pengajuan Perbaikan Manajemen Perusahaan**

Tujuan pengajuan perbaikan manajemen perusahaan adalah sebagai bahan masukan evaluasi bagi PT.XYZ

untuk melakukan tindakan koreksi dan perbaikan pada seluruh kegiatan perusahaan, khususnya untuk kriteria dan indikator yang menjadi titik kritis perusahaan. Tindakan koreksi dan perbaikan yang diajukan diharapkan dapat mengurangi nilai RPN dan mengubah posisi titik kritis agar berada pada area yang lebih baik. Perbaikan manajemen perusahaan yang diajukan oleh peneliti bagi PT.XYZ dapat dilihat pada Lampiran 8.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Titik kritis produksi minyak sawit berkelanjutan di PT.XYZ terdiri atas, titik kritis untuk kriteria *sustainability* dan titik kritis untuk indikator *sustainability*. Terdapat 5 titik kritis kriteria *sustainability* di PT.XYZ, yaitu *function* ID P2.1, P4.3, P4.6, P6.3, dan P6.6 dan seluruh kriteria kritis tersebut berada pada area *undesirable* pada matriks kritikal analisis. Sedangkan untuk indikator *sustainability*, terdapat 6 titik kritis yang ada di PT.XYZ, yaitu *function* ID P2.1.1, P2.1.4, P4.3.4, P4.6.7, P6.6.2 yang ada pada area *undesirable* dan *function* ID P6.3.2 di area *unacceptable* pada matriks kritikal analisis.

### Saran

Saran bagi PT.XYZ, perusahaan dapat mempertimbangkan dan melaksanakan perbaikan manajemen perusahaan yang diajukan oleh peneliti sebagai *output* dari penelitian ini. Kemudian saran bagi penelitian selanjutnya, perlu dilakukan penentuan titik kritis dengan menggunakan metode

Delphi agar dapat mengurangi subyektifitas serta bias pendapat pakar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bertolini M, Maurizio B dan Roberto M. 2006. FMECA approach to product traceability in the food industry. *Journal of Food Control*, 17:137-145.
- Bowles JB. 2004. An assesement of RPN prioritization in a Failure Mode, Effects and Criticality Analysis. *Journal of the IEST* 2004, 47:51-6.
- Braglia M. 2000. MAFMA: Multi-Attribute Failure Mode Analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(9):1017-1033.
- Carmignani G. 2009. An integrated structural framework to cost-based FMECA: The priority-cost FMECA. *Journal of Reliability Engineering and System Safety*, 94:861-871.
- Kwai-Sang C, Ying-Ming W, Gary KKP dan Jian-Bo Y. 2009. Failure mode and effects using a group-based evidential reasoning approach. *Journal of Computers and Operations Research*, 36: 1768-1779.
- Oil World. 2015. *Oil World Statistic*. ISTA Mielke GmBh. Hamburg.
- [RSPO] Rountable on Sustainable Palm Oil. 2016. Certified Growers [internet]. Jakarta (ID): RSPO. [diunduh 2017 Februari 7]. Tersedia pada <https://www.rspo.org/certification/certified-growers>.



US *Military Standard*, MIL-STD-1629A.  
1983. Procedures for Performing a  
Failure Mode, Effect and  
Criticality Analysis. USA:  
Department of Defense

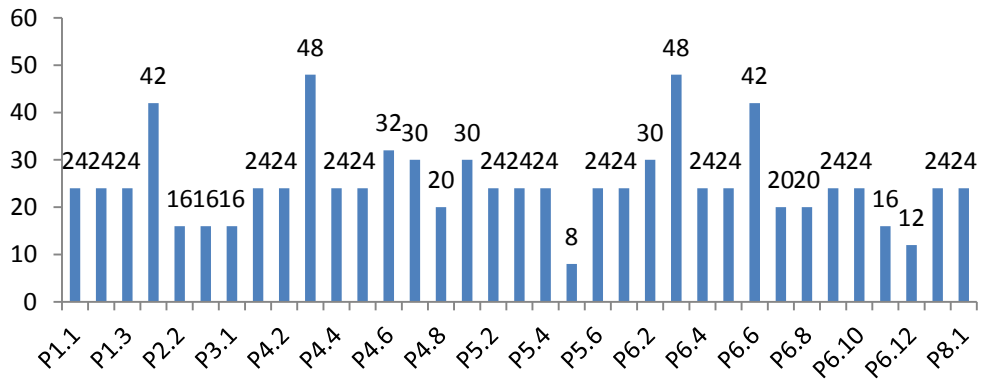
**Lampiran 1. Klasifikasi Tingkat Kepelikan (*Severity*)**

Rangking	Efek Kepelikan	Level	Makna
9,10	Sangat tinggi	I	Kegagalan suatu kriteria/indikator memiliki dampak yang sangat tinggi untuk memproduksi minyak sawit berkelanjutan
7,8	Tinggi	II	Kegagalan suatu kriteria/indikator memiliki dampak yang tinggi untuk memproduksi minyak sawit berkelanjutan
4,5,6	Sedang	III	Kegagalan suatu kriteria/indikator memiliki dampak yang moderat/sedang untuk memproduksi minyak sawit berkelanjutan
1,2,3	Rendah	IV	Kegagalan suatu kriteria/indikator memiliki dampak yang rendah untuk memproduksi minyak sawit berkelanjutan

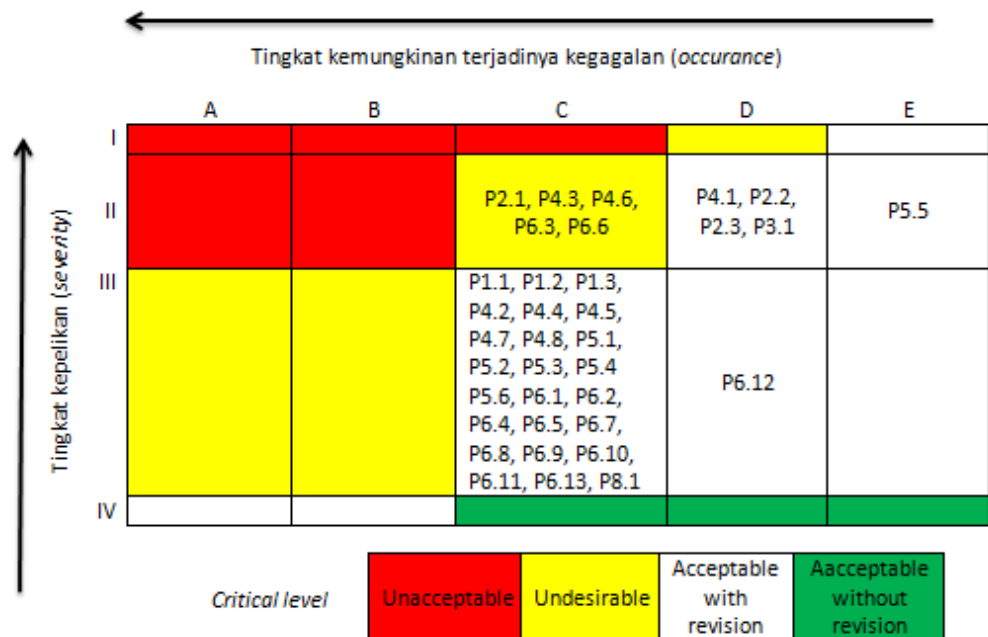
**Lampiran 2. Klasifikasi Peluang Kegagalan (*Occurance*)**

Ranking	Level occurance	Makna
10 9	Sangat tinggi (A)	Peluang kegagalan untuk memenuhi kriteria/indikator <i>sustainability</i> hampir tak bisa dihindari karena sangat sering terjadi.
8 7	Tinggi (B)	Peluang kegagalan untuk memenuhi kriteria/indikator <i>sustainability</i> tinggi
6 5 4	Sedang (C)	Peluang kegagalan untuk memenuhi kriteria/indikator <i>sustainability</i> moderat/sedang
3 2	Rendah (D)	Peluang kegagalan untuk memenuhi kriteria/indikator <i>sustainability</i> rendah
1	Sangat rendah (E)	Peluang kegagalan untuk memenuhi kriteria/indikator <i>sustainability</i> sangat tidak mungkin terjadi

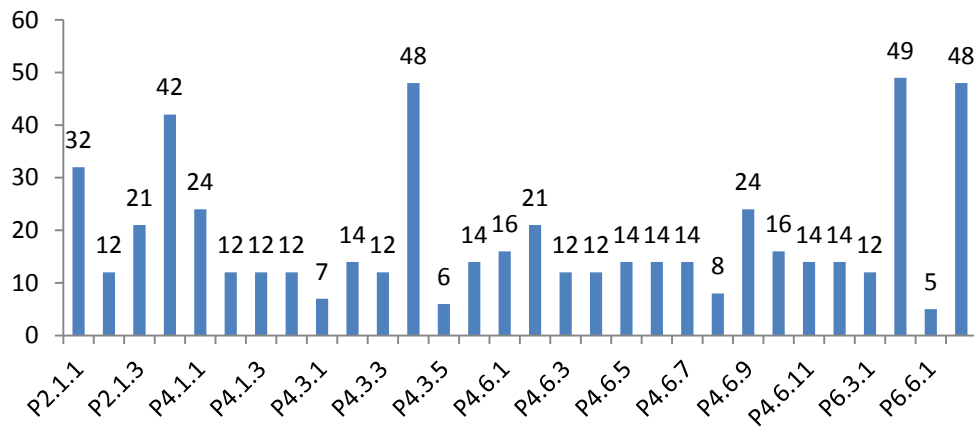
**Lampiran 3. Kisaran Nilai RPN pada Masing-Masing Titik Kritis Kriteria Sustainability Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan**



**Lampiran 4. Matriks Kritisal Analisis Kriteria Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan pada PT.XYZ**



### Lampiran 5. Kisaran Nilai RPN pada Masing-Masing Titik Kritis Indikator Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan



### Lampiran 6. Matriks Kritis Analisis Indikator Produksi Minyak Sawit Berkelanjutan pada PT.XYZ

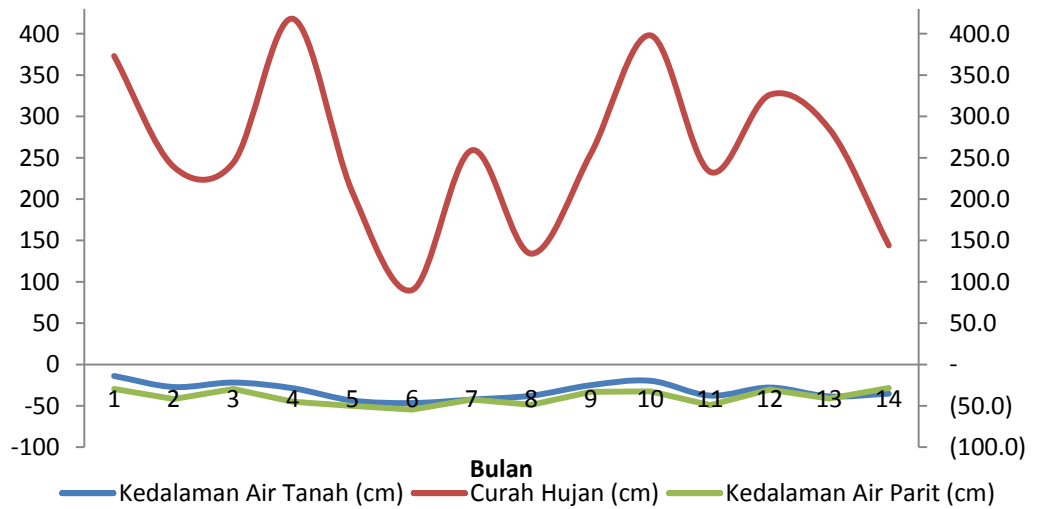
← Tingkat kemungkinan terjadinya kegagalan (occurrence)

	A	B	C	D	E
I				P4.6.7	
II		P6.3.2	P2.1.1, P2.1.4, P4.3.4, P6.6.2	P2.1.3, P4.1.1, P4.3.2, P4.3.6, P4.6.1, P4.6.5, P4.6.6, P4.6.7, P4.6.10, P4.6.11, P4.6.12	P4.3.1, P4.6.8
III			P4.6.9	P2.1.2, P4.1.2, P4.1.3, P4.1.4, P4.3.3, P4.6.2, P4.6.3, P4.6.4, P6.3.1	P4.3.5, P6.6.1
IV					

↑ Tingkat kepelikan (severity)

Critical level	Unacceptable	Undesirable	Acceptable with revision	Acceptable without revision

**Lampiran 7. Hasil Analisa Rata-Rata Tinggi Muka Air Parit dan Tanah di PT.XYZ Periode Januari 2016-Februari 2017**



## Lampiran 8. Perbaikan Manajemen Perusahaan untuk Kriteria dan Indikator Kritis

<i>Function ID</i>		Solusi
Kriteria	Indikator	
P2.1	P2.1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT.XYZ sebaiknya membuat perencanaan yang baik dan terstruktur untuk jadwal dan aktifitas monitoring dalam melakukan pemeriksaan dan memastikan kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan memilih SDM yang tepat dan kompeten untuk bertanggung jawab.</li> <li>- Membuat dan melaksanakan program khusus (seperti pelatihan dan uji kualitas kompetensi karyawan) secara berkala bagi karyawan untuk meningkatkan kesadaran atau <i>awareness</i> karyawan, memotivasi dan meningkatkan komitmen karyawan perusahaan.</li> </ul>
	P2.1.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusahaan sebaiknya memiliki program untuk mengevaluasi kualitas SDM perusahaan, sehingga perusahaan mengetahui kekurangan dan kelemahan SDM perusahaan yang kurang kompeten dalam memahami dan melaksanakan tanggungjawab dan tugasnya sesuai dengan sistem yang telah disepakati. Hal ini diharapkan dapat mendorong perusahaan untuk lebih mengenal kemampuan para karyawan dan dapat menyediakan program yang tepat (seperti pelatihan) sesuai dengan yang dibutuhkan.</li> <li>- Apabila terdapat perubahan huku dan aturan yang mewajibkan perusahaan harus melakukan penyesuaian, PT.XYZ sebaiknya juga fokus untuk meningkatkan program pelatihan karyawan, terutama bagi karyawan unit kerja yang melakukan penyesuaian tersebut. Perusahaan perlu membuat jadwal monitoring dan review berkala untuk mengontrol seluruh perubahan kegiatan di unit kerja, apakah sudah sesuai atau tidak. Hal ini diharapkan dapat mempercepat dan mendorong kompetensi dan kesadaran para pekerja untuk bisa kegiatan sesuai dengan perubahan hukum dan peraturan yang berlaku.</li> </ul>
P4.3	P4.3.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT.XYZ harus melakukan evaluasi pada sistem <i>water management</i> yang ada. Perusahaan perlu melakukan evaluasi dan pemeliharaan seluruh alat pantau untuk mengatur sistem tata air yang ada, khususnya untuk lahan gambut. Monitoring patok subsidi dan pemantauan tinggi muka air juga sebaiknya memiliki jadwal yang direncanakan dan</li> </ul>

<b>Function ID</b>		<b>Solusi</b>
<b>Kriteria</b>	<b>Indikator</b>	
		dilaksanakan secara berkala sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
P4.6	P4.6.7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masing-masing unit kerja di PT.XYZ melakukan sosialisasi pentingnya penggunaan APD saat bekerja</li> <li>-Memberikan teguran dan sanksi bagi pekerja yang tidak menggunakan APD saat bekerja</li> <li>-Masing-masing unit kerja sebaiknya membuat dan melaksanakan jadwal monitoring untuk memastikan penggunaan metode yang tepat untuk aplikasi pestisida di lapangan</li> <li>-Memilih petugas yang bertanggung jawab untuk memastikan kesesuaian aplikasi pestisida yang kompeten dan bertanggungjawab.</li> </ul>
P6.3	P6.3.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusahaan harus melakukan evaluasi sistem atau mekanisme keluhan, khususnya untuk bagian internal (karyawan) perusahaan. Perusahaan diharapkan mengikutsertakan perwakilan para karyawan untuk membangun sistem atau mekanisme penyampaian keluhan agar sistem yang terbentuk dapat menjadi lebih baik.</li> <li>- Perusahaan juga perlu melakukan sosialisasi rutin bagi para karyawan terkait dengan sistem keluhan yang ada sehingga para karyawan paham dan tahu setiap sistem yang ada dan setiap aspirasi karyawan sampai kepada manajemen perusahaan yang bertanggung jawab akan hal tersebut.</li> <li>- Apabila perlu, perusahaan juga dapat melakukan riset internal untuk mengetahui kepuasan dan aspirasi para karyawan. Riset tersebut diharapkan dapat menjadi evaluasi dan masukan bagi perusahaan.</li> </ul>
P6.6	P6.6.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT.XYZ sebaiknya melakukan evaluasi dan pemeriksaan terhadap kegiatan LKS <i>Bipartite</i> di perusahaan, khususnya untuk penyebab turn over pengurus dan pelaksanaan program yang direncanakan apabila ada.</li> <li>- PT.XYZ perlu mempertimbangkan pemberian anggaran untuk melaksanakan rencana LKS <i>Bipartite</i> yang ada di perusahaan. Hal ini diharapkan dapat mendorong minat para karyawan untuk bisa melakukan pertemuan berkala sesuai dengan yang direncanakan.</li> </ul>

